



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANEAMENTO EM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING: ELABORAÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING PARA A ACADEMIA DE
FORMAÇÃO ATEC

RITA GOMES DA SILVA BARRETO

OUTUBRO- 2015



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANEAMENTO EM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING: ELABORAÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING PARA A ACADEMIA DE
FORMAÇÃO ATEC

RITA GOMES DA SILVA BARRETO

ORIENTAÇÃO:

PATRÍCIA NUNES TAVARES

OUTUBRO-2015

RESUMO

A comunicação integrada de marketing tem-se tornada cada vez mais essencial para as organizações. O mercado mudou drasticamente e o processo pelo qual se promove e comunica com o consumidor também. Assim, a integração das diversas áreas tornou-se inevitável. (Schultz, 1996)

O objectivo deste trabalho foi a elaboração de um plano de Comunicação Integrada de Marketing (daqui em diante designado como plano de CIM), para a academia de formação ATEC, no sentido de responder às suas necessidades de comunicação. O plano de CIM constitui uma ferramenta de planeamento e operacionalização indispensável para a gestão integrada da comunicação de uma organização.

A ATEC foi fundada no ano de 2004, numa parceria entre a Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e a Câmara de Comércio e Indústria Luso - Alemã (CCILA). A oportunidade de criação da ATEC deveu-se à falta de mão-de-obra qualificada nos sectores de actividade dos seus promotores. A academia surge, ainda, como um modelo inovador no ensino profissional em Portugal.

O estudo qualitativo que se realizou teve a *action research* como estratégia de investigação, uma vez que o foco desta é explicitamente a acção, mais concretamente levar a uma mudança na organização (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Procedeu-se à recolha de dados primários através das técnicas de entrevista e questionário. Foram realizadas duas entrevistas: à *Chief Operations Officer* (daqui em diante designada como COO) e a uma técnica superior do departamento de marketing e comunicação. O questionário foi aplicado aos formandos da ATEC. A restante informação relevante para a elaboração do plano foi obtida através da recolha de dados secundários.

Através da informação recolhida foi possível fazer uma análise interna e externa, definir objetivos, segmentação, posicionamento, áreas de actuação e o plano tático a implementar no espaço de um ano, de forma a atingir os objetivos propostos. Os objectivos deste plano são: aumentar a notoriedade da ATEC, junto dos *media* e potenciais formandos, no espaço de um ano; reforçar o posicionamento da ATEC, perante os *media* e potenciais clientes, também no

espaço de um ano; e reforçar a relação com os formandos actuais, de forma a torna-los embaixadores da ATEC, no exterior, durante o ano lectivo.

PALAVRAS-CHAVE: formação, educação, comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing

ABSTRACT

Integrated marketing communication is becoming more relevant to organizations. The market and the process of communicating with the consumer have changed. In this way, the integration of marketing and communication became indispensable (Schultz, 1996).

The project's objective was the elaboration of a communication plan (IMC plan) for ATEC - training academy to respond to its necessities. The IMC plan is a crucial tool because it ensures the organization's message consistency and communication management.

ATEC was founded in 2004 resulting from a partnership between Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch and Câmara de Comércio e Indústria Luso - Alemã (CCILA), because it was necessary to have skilled workforce in the industry. The training academy is also a reference in Portugal, as an innovative model in professional education.

The qualitative study that took place used action research, as its investigation tool, because it is focused on action and its main objective is to change something in the organization. (Saunders et al., 2009).

The primary data was collected by interview and questionnaire.

The interviews were with the Chief Operations Officer (COO) and with marketing and communication department's technician.

The questionnaire's target were the trainees and they answered online.

The secondary data was important to complete the information collected during the interviews and with the questionnaire.

In this way, it was possible to do an external and internal analysis; to define objectives; segmentation, targeting and positioning; where to act and to define the tactic plan to implement during one year to achieve the objectives: to increase the academy's notoriety, focused in the media and potential trainees;

to improve positioning near the media and potential clients; to develop engagement with the trainees that are now studying in the academy, and in this way they can become the academy's ambassadors.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer do fundo coração à melhor família que podia ter. Mãe, pai e Bernardo: obrigada por estarem sempre do meu lado, por confiarem em mim, por me apoiarem incondicionalmente, por me ouvirem e por tudo ao longo destes meses. Sem vocês nada seria possível, nada faria sentido. São os melhores do mundo, sempre.

Um segundo obrigada às minhas amigas do coração. Tenho a sorte de vos ter sempre comigo, nunca me deixaram desistir, não duvidaram da minha capacidade por um segundo que fosse. Um obrigada por cada momento, por cada riso e choro que tive convosco e que suportaram. Uma segunda família.

Um obrigada aos amigos que, sem lamechices, gozaram com o meu *believe in yourself*, mas que sempre me apoiaram. Um especial agradecimento ao *go big or go home*. Frase decisiva muitas vezes.

Um agradecimento especial, Madalena. Não há palavras que consigam transmitir aquilo que sinto. Obrigada pela relação que temos, por seres mais do que prima e seres como irmã. Obrigada pela força, pelo interesse, por viveres este período da minha vida comigo.

Também não posso deixar de agradecer à ATEC, a base deste projecto. Obrigada por toda a disponibilidade e ajuda ao longo destes meses, assim como pelo carinho e simpatia com que me acolheram!

Por último, mas essencial, mestre Patrícia Tavares. Obrigada do início ao fim, por estar sempre presente, por motivar, apoiar, aconselhar e nunca desistir. Sem si, não teria acontecido. Um verdadeiro obrigada.

ÍNDICE

Resumo.....	I
Abstract	II
Índice de Tabelas	IV
Índice de Gráficos.....	V
Índice de Figuras	VI
1. Introdução	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Objectivos do plano de comunicação	1
1.3 Estrutura.....	2
2. Revisão de Literatura	2
2.1 Comunicação Integrada de Marketing.....	2
2.2 Marketing e Comunicação em Educação	4
2.3 Plano de Comunicação Integrada de Marketing em Educação.....	5
3. Modelo Conceptual.....	8
4. Metodologia.....	9
4.1 Estratégia de investigação	9
4.2 Metodologia, mensuração e medidas utilizadas	9
4.2.1 Dados primários.....	9
4.2.2 Dados Secundários	9
4.2.3 Procedimentos	10
5. Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	11
5.1 Sumário Executivo	11
5.2 Perfil da Organização	12
5.3 Análise da Situação.....	13
5.3.1 Análise do Ambiente	13
5.3.2 Análise Interna.....	16
5.3.3 Análise Externa.....	18
5.4 Análise SWOT	21

5.5 Recolha de dados primários.....	22
5.5.1 Análise de Resultados relativa à recolha de dados primários.....	22
5.5.2 Conclusões	24
5.6 Objectivos	24
5.7 Estratégias	24
5.7.1 Segmentação.....	24
5.7.2 Público-alvo	25
5.7.3 Posicionamento	25
5.7.4 Mensagens-chave	26
5.7.5 Áreas de actuação.....	26
5.8 Orçamentação.....	30
5.9 Implementação/ Calendarização	30
5.10 Avaliação	30
6. Conclusões	31
7. Limitações	32
Referências	33
Anexos.....	38
Anexo I: Guião de entrevista COO	38
Anexo II: Guião de entrevista técnica superior de marketing e comunicação .	39
Anexo III: Questionário	41
Anexo IV: Calendarização.....	44
Anexo V: Quadro- Resumo	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Os quatro pilares do conceito de CIM	4
Tabela 2: Modelos de plano de CIM de Henley (2001) e Clow & Baack (2010) .	5

Tabela 3: Modelo conceptual.....	8
Tabela 4: Áreas de formação da ATEC.....	16
Tabela 5: Análise da concorrência	21
Tabela 6: Análise SWOT	21
Tabela 7: Segmentação.....	25
Tabela 8: Pontos de paridade e pontos de diferenciação em relação à concorrência.....	26
Tabela 9: Mensagens-chave por público alvo	26
Tabela 10: Comunicação online	28
Tabela 11: Orçamento.....	30
Tabela 12: Calendarização.....	44
Tabela 13: Quadro- Resumo	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de jovens matriculados no sistema de Aprendizagem no secundário, em Portugal. (2005-2012).....	14
Gráfico 2: Taxa de desemprego jovem em Portugal, 2º trimestre (2008-2014) 15	
Gráfico 3: Tipo de certificação de curso, segundo nível de escolaridade dominante na família	16
Gráfico 4: Facebook da ATEC.....	22
Gráfico 5: Campanhas internas.	22
Gráfico 6: Parcerias estabelecidas	23
Gráfico 7: Actividades a desenvolver na ATEC.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Círculo de públicos.....	6
------------------------------------	---

1. INTRODUÇÃO

1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

O delinear de uma estratégia de comunicação nem sempre é considerado uma prioridade para as organizações e mais especificamente de cariz relacionado com formação, como é o caso da ATEC – a empresa alvo deste projecto. No entanto, é necessário dar ênfase à aposta em marketing e comunicação. O ambiente hostil do mercado actual origina uma exigência acrescida em termos de gestão e desempenho da área de marketing, no que diz respeito à recordação da marca por parte do cliente. Assim, cada vez mais as organizações optam por melhorar a sua actuação através da implementação de planos de CIM (Reid, Luxton & Mavondo, 2005).

Através desta lógica, é possível perceber a importância da comunicação integrada de marketing para o sucesso de uma organização. No caso da ATEC, academia de formação para a indústria e criada com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus promotores em termos de mão-de-obra qualificada, o plano de CIM constitui uma ferramenta essencial para que esta consiga aumentar a sua projecção perante os seus públicos: *media* e potenciais clientes. Assim como, estreitar a relação com os formandos que frequentam a academia.

O plano de CIM está estruturado da seguinte forma: apresentação da ATEC; análise externa e análise interna da organização; definição de objectivos; segmentação, posicionamento e públicos-alvo; mensagens-chave; apresentação das áreas de actuação; calendarização; orçamentação e avaliação.

1.2. OBJECTIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação possui três grandes objectivos: (1) aumentar a notoriedade da ATEC, junto dos *media* e potenciais formandos, no espaço de um ano; (2) reforçar o posicionamento da ATEC perante os *media* e potenciais clientes (empresas e formandos), no espaço de um ano; (3) reforçar a relação com os formandos actuais, de forma a torná-los embaixadores da ATEC, no exterior, durante o ano lectivo.

1.3 ESTRUTURA

Este plano encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte é constituída pela revisão da literatura, que se subdivide em três secções - comunicação integrada de marketing, marketing e comunicação em educação e plano de comunicação integrada de marketing em educação, apresentando de seguida o modelo conceptual. A segunda parte é constituída pelo plano de comunicação. Neste, é apresentada a academia de formação, é realizada uma análise da situação envolvente à ATEC e através desta parte-se para uma análise SWOT. Segue-se o estabelecimento de objectivos e do desenvolvimento da estratégia de comunicação: segmentação, posicionamento, públicos-alvo, mensagens-chave, áreas de actuação, orçamentação, calendarização e avaliação das tácticas a implementar.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura encontra-se organizada em três secções: comunicação integrada de marketing, marketing e comunicação em educação e, por fim, plano de comunicação integrada de marketing em educação.

2.1 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) surge como parte do conceito de comunicação. Clow & Baack (2010) definem este último como sendo a transmissão, recepção e o processamento de informação. Este processo ocorre quando uma pessoa, grupo ou organização pretende transmitir uma ideia ou mensagem e o receptor está apto a compreender essa mesma informação.

Contudo, o conceito de CIM é controverso, desde a sua origem. Schultz (1996) refere os conceitos de marketing integrado, comunicação integrada de marketing e comunicação integrada como conceitos que, aquando do seu surgimento, cresceram, foram discutidos e desafiados tanto por técnicos como por académicos. No entanto, para o autor a questão da integração de comunicação e marketing não deve ser colocada. Este defende que as áreas se fundem naturalmente para o consumidor, independentemente de ser uma acção pensada pela organização.

Já para Lehmann (1994, citado por Stewart, 1996) a definição de CIM está associada à consistência, à positiva sinergia dos diversos elementos do marketing-mix, aos vários métodos multimédia de contacto com o cliente, à linha estratégica corporativa e do produto e, ainda, ao alinhamento das empresas. Eagle & Kitchen (2000) acrescentam que CIM é fundamental para a organização, no sentido em que pode constituir um recurso de vantagem competitiva.

Kitchen, Brignell, Li & Jones (2004, p.22) definem que "CIM é o processo de desenvolver e implementar várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes e potenciais clientes ao longo do tempo."

Ainda nesta linha de pensamento, Clow & Baack (2010, p.30) afirmam que CIM é "a coordenação e integração de todas as ferramentas e recursos de marketing e comunicação de uma empresa, num programa que maximiza o impacto nos clientes e nos restantes *stakeholders* ao menor custo possível."

Reid et al. (2013, p.13) referem que "CIM como filosofia sugere que uma organização deve adoptar o conceito de comunicação integrada, tendo por base os benefícios deste perante as mensagens a transmitir." Os autores argumentam ainda que CIM é centrada em construir e em alavancar a relação com o cliente, tendo em conta os seus interesses.

Holm segue o pensamento dos autores acima referidos e afirma que o principal objectivo do conceito de CIM é atingir o cliente através da comunicação directa. Defende que a palavra-chave para o conceito de CIM é *valor*, que pode ser definido como "o rácio entre os benefícios e os custos, entre aquilo que o cliente adquire e aquilo que dá" (2006, p.24). Assim, para aumentar o valor da oferta para o cliente, o autor argumenta que o *marketer* pode combinar vários métodos de comunicação.

Kliatchko (2008, p.140) define que "CIM é um processo de negócio centrado na audiência, fazendo uma gestão estratégica dos *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados dos programas de comunicação." Neste seguimento, Reinold & Tropp (2012) criam o seu próprio conceito de CIM. Assim, baseiam-se nos quatro pilares apresentados por Kliatchko (2008) e classificam-nos, de forma a explicar a função da comunicação integrada, como se apresenta na tabela 1.

TABELA 1: OS QUATRO PILARES DO CONCEITO DE CIM

Stakeholders	Conteúdo	Canais	Resultados
Perspectiva centrada no cliente.	Adaptação de conteúdo relevante, único e consistente por via de tecnologia para chegar ao receptor.	Integração de todos os pontos de contacto com a marca, de forma a facilitar a comunicação com os <i>stakeholders</i> .	O objectivo final de CIM é a produção de resultados mensuráveis.

Fonte: Reinold & Tropp (2012)

Reinold & Tropp (2012) e Ewing (2009) encontram-se em consonância nas ideias defendidas. Este último defende que CIM tem de se deixar envolver pela tecnologia, para corresponder ao cliente. Como consequência, haverá o desenvolvimento das medidas de avaliação e, assim, atingir resultados mensuráveis e úteis à gestão.

2.2 MARKETING E COMUNICAÇÃO EM EDUCAÇÃO

A comunicação é um importante processo dentro das escolas e a ferramenta mais usada por quem lidera estas organizações. (Arlestig, 2007).

Assim, começa por ser necessário destacar dois aspectos distintos no que respeita ao funcionamento deste tipo de instituição: um interno e outro externo.

A nível interno, as boas relações são um motor para o sucesso, em sincronia com o papel do *top management*, que é fundamental para ajudar os professores na transmissão dos objectivos, missão e visão. (Weich, 1995, Fairhust & Sarr, 1996, Lesley, 2004, citados por, Arlestig, 2007).

A nível externo, a capacidade de reagir à competitividade influencia o ambiente escolar. Neste sentido, Sramova (2013) argumenta que as escolas devem recorrer ao marketing como forma de melhorarem a sua imagem. Esta abordagem deve focar-se numa comunicação aberta, tanto a nível interno como a nível externo.

Göttlichová & Soukalová (2015) defendem que a comunicação de uma instituição escolar é eficiente se partir do mesmo tipo de pressupostos exigidos por um plano de CIM.

Uma boa articulação de marketing baseada nas necessidades, desejos e expectativas dos envolvidos na entidade escolar conduz a um ambiente

positivo e para Andreasnka & Cabanova (2012, citados por, Sramova, 2013), este último factor tem um impacto favorável na prestação dos alunos.

Naver & Salter (1990, citados por, Oplatka & Hemsley-Brown, 2007) defendem a definição de uma cultura escolar orientada para o cliente e focada na qualidade do serviço. Os alunos são os principais clientes e é ao satisfazer estes com bom marketing, que se pode ganhar vantagem perante a concorrência.

Sramova (2013) afirma que marketing e comunicação em educação possuem duas grandes funções: a melhoria da qualidade da educação; e o sucesso junto dos públicos interno e externo. Este sucesso depende fortemente da boa comunicação e, neste sentido, surge um outro factor decisivo: a cultura da organização. O mesmo autor afirma que não é exequível fazer uma abordagem de marketing sem ter detalhes da escola de forma global.

2.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM EDUCAÇÃO

Henley (2001) apresenta um modelo direccionado a instituições sem fins lucrativo. Este é semelhante ao proposto por Clow & Baack (2010). As diferenças são apresentadas na tabela 2.

TABELA 2: MODELOS DE PLANO DE CIM

HENLEY (2001)	CLOW & BAACK (2010)
Sumário Executivo	Sumário Executivo
Perfil da Organização	Análise Externa
Análise da Situação	Análise Interna
Análise Externa e Interna	Análise da Concorrência
Recolha de Dados Primários	Análise do Posicionamento
Análise SWOT	Análise SWOT
Objectivos	Objectivos
Estratégias	Estratégias
Orçamentação	Áreas de actuação
Implementação/ Calendarização	Mensagens
Avaliação	Táticas
Anexos	Calendarização
	Orçamentação
	Avaliação e Controlo

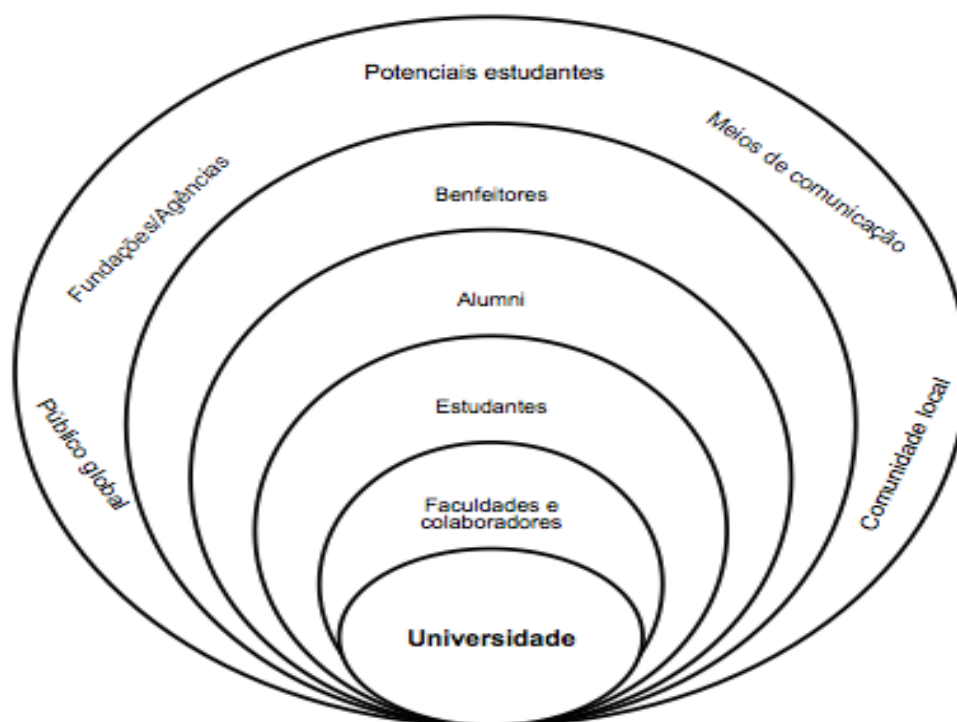
Fonte: Henley (2001) e Clow & Baack (2010)

O modelo de Henley (2001) é adaptado às organizações sem fins lucrativos, pelo facto de defender que ao contrário de um produto tangível, em que o principal objectivo será gerar receitas, numa organização sem fins lucrativos, a mensagem a chegar aos seus *stakeholders* será mais complexa de transmitir. Assim, este pode ser adaptado a organizações que mesmo não sendo sem fins lucrativos, possuem alguns objectivos em comum com estas.

Patterson & Radtke (2009) defendem que uma organização deste tipo, deve recorrer a uma abordagem estratégica de comunicação, com uma linguagem simples, clara e directa.

Henley (2001) apresenta, ainda, o "Círculo de Públicos", na Figura 1, de Cody & Routzhan (1947), onde são evidenciados os *stakeholders* externos e internos de uma universidade, apresentando os diferentes tipos de audiência e a necessidade existente de comunicar de forma diferenciada com cada um.

FIGURA 1: CÍRCULO DE PÚBLICOS



Fonte: Cody & Rouztahn, 1947, citados por, Henley, 2001

Akonkwa (2009), em concordância, defende que os múltiplos públicos deste tipo de instituições tornam difícil a identificação de quem são os clientes e, consequentemente, como satisfazer as suas necessidades e expectativas. Lockhart (2005) reforça a ideia de que é essencial definir uma estratégia porque é esta que torna o potencial de uma escola em valor real.

Já Kotler (1979) seguia esta linha de pensamento, defendendo o planeamento para todas as instituições de educação. O marketing numa instituição proporciona uma melhor percepção da realidade, das necessidades e novas oportunidades.

Neste sentido, surge a importância do Plano de CIM. Kotler (1979) defende ainda que a promoção de forma independente não é eficaz. É necessária a aliança dos diversos elementos que constituem o conceito CIM, formando um processo estratégico para a comunicação da marca e não apenas a promoção desta enquanto produto (Schultz & Schultz, 2004, citados por, Edminston-Strasser, 2009). Por sua vez, Dimitrov (2008) apoia a importância da existência de um plano pelo facto de a procura de um produto não ser criada por uma autopromoção. O *target* e as mensagens-chave para este devem ser trabalhadas e delineadas. O autor defende ainda que a comunicação é "a arma secreta", desde que haja investigação e alinhamento com o público a atingir. Lockhart (2005) afirma ainda que a consistência das mensagens é traduzida em credibilidade, pelo que o *target* sente que pode confiar naquilo que está a ser comunicado e associa uma imagem positiva à escola.

Levine & Zahradnik (2012) referem o aumento da concorrência, como um factor derivado da crise financeira. Assim, há a necessidade de procurar superar estes mesmos concorrentes. Os mesmos autores defendem ainda a necessidade de haver marketing mais proactivo por parte das organizações sem fins lucrativos e dão particular ênfase aos *social media*.

Assim, surge o reforço da ideia de que o plano de CIM é fundamental.

3. MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual adoptado é o modelo proposto por Henley (2001), tal como apresenta tabela 3.

TABELA 3: MODELO DE HENLEY (2001)

Sumário Executivo Síntese do trabalho desenvolvido.
Perfil da Organização Visão, missão e objectivos da instituição. Assim como a sua história.
Análise da Situação Análise Externa e Interna Análise objectiva do ambiente externo e interno da instituição.
Análise SWOT
Recolha de dados primários
Objectivos Definição dos objectivos para o plano, de forma hierarquizada.
Estratégias Definição das estratégias a utilizar perante os objectivos definidos.
Orçamentação
Implementação/ Plano de Acção Fase da calendarização e definição de tarefas internas na implementação.
Avaliação Definição da forma de mensuração, para avaliar se os objectivos foram cumpridos.

Fonte: Henley (2001)

A organização em estudo é uma instituição do sector da educação/formação. Neste sentido, é necessário ter especial atenção à forma como se desenvolve um Plano de CIM. Este deve ser adaptado conforme as necessidades da instituição que possui um produto não tangível e um dos seus principais *stakeholders* serem os alunos. Em modo de conclusão, a adopção do modelo acima referido está relacionada com a sua orientação para este tipo de produto.

4. METODOLOGIA

4.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação utilizada ao longo da construção do plano de comunicação para a ATEC foi *action research*. Saunders, Lewis & Thornhill (2009) definem este tipo de estratégia como sendo uma forma em que os colaboradores da organização não são objectos de estudo, mas sim parte colaborante. O investigador durante a *action research* encontra-se envolvido com a organização e esta tem um contexto específico com um objectivo claro.

4.2 METODOLOGIA, MENSURAÇÃO E MEDIDAS UTILIZADAS

4.2.1 DADOS PRIMÁRIOS

No sentido de recolher os dados primários necessários à construção do plano, optou-se por utilizar entrevista semiestruturada e questionário. A escolha da entrevista semiestruturada foi justificada pela necessidade de conhecer a organização globalmente, mas de forma aprofundada. Para além deste primeiro conhecimento geral, a entrevista semiestruturada permitiu entender a dinâmica do departamento de Marketing e Comunicação. Assim, foram realizadas duas entrevistas: à *Chief Operations Officer* (COO) da organização e a uma técnica superior de *marketing* e comunicação.

No que respeita ao questionário, este foi realizado pelo facto de ser o meio mais eficaz para atingir o *target* que abrange o maior volume de formação: os formandos do sistema Aprendizagem da ATEC. Teve como principal objectivo obter a percepção dos formandos em relação à comunicação feita pela academia e as suas necessidades enquanto frequentadores do espaço escolar.

4.2.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas relacionadas com a organização e entidades envolvidas, assim como através de documentos fornecidos pela ATEC. Esta recolha teve como objectivo ter acesso a informação que contribuisse para a construção das análises externa e interna, de forma a complementar a pesquisa de dados primários.

4.2.3 PROCEDIMENTOS

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O guião de entrevista para a COO, no anexo I, é constituído por 26 perguntas.

A primeira entrevista semiestruturada foi realizada à COO da organização e teve lugar no dia 13 de Maio de 2015, às 08h30min nas instalações da ATEC. Teve a duração de uma hora. Teve como principal objectivo ter uma visão global da organização e da sua estratégia.

A segunda entrevista semiestruturada foi realizada à área de marketing e comunicação, no dia 13 de Maio de 2015, às 10h00min nas instalações da ATEC. Teve a duração de trinta minutos. Esta entrevista foi motivada pelo facto de ser necessário recolher informações sobre o funcionamento específico da área. O guião de entrevista encontra-se no anexo II e é constituído por 14 perguntas.

É de referir que ambos os guiões possuem perguntas finais em comum, no sentido de ter dois pontos de vista: *top management* e técnico.

QUESTIONÁRIO

O questionário teve como objectivo a recolha da opinião dos formandos no sentido de compreender a sua percepção da comunicação com a academia. Este foi estruturado em duas partes: a comunicação entre formandos e a academia e as iniciativas de marketing e comunicação da ATEC.

No sentido de entender se o questionário é claro e bem construído, Malhotra & Birks (2006) defendem a aplicação do pré-teste. Este consiste em aplicar o questionário de forma experimental a uma pequena amostra e, assim, concluir se é necessário realizar alterações ou não.

Após a realização do pré-teste, a 10 elementos, foram feitas algumas modificações. A principal falha detectada pelos respondentes foi a falta de clareza em algumas perguntas. Também foi acrescentada uma questão, no que diz respeito ao vídeo institucional da organização. Contudo, o balanço geral do questionário foi positivo.

Depois de concluídas as alterações, o questionário foi aplicado.

Teve como população os formandos do sistema Aprendizagem e foi retirada uma amostra de 115 formandos. Esta é definida como amostra por conveniência, pelo facto de não haver uma escolha aleatória dos inquiridos. Assim, constitui também uma amostra não probabilística, não sendo representativa.

Num total de 19 turmas, foram seleccionadas, para responder ao questionário, aquelas que possuíam acesso à Internet, via computador, durante as aulas. Tal é justificado pelo facto do questionário ter sido disponibilizado *online*, construído no software *Qualtrics* e os inquiridos terem respondido em tempo lectivo. Este processo decorreu do dia 15 ao dia 29 de Maio de 2015.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de comunicação apresentado tem como empresa alvo a academia de formação ATEC. A ATEC foi fundada em 2004, através da parceria dos seus promotores Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e Câmara de Comércio e Indústria Luso - Alemã (CCILA). A academia veio inovar o mercado da formação em Portugal, através do ensino dual, ou seja, pela integração da teoria com a prática, baseada em situações de contexto real (CNEDU, 2014).

O plano possui como objectivo geral a melhoria da comunicação da ATEC, projectando-a no exterior. Assim, foram definidos três objectivos específicos de comunicação relacionados com a notoriedade da organização. Após a apresentação destes, segue-se o desenho da estratégia de *marketing* e comunicação que a academia deve adoptar no sentido de os atingir. Para tal, as áreas de actuação são: comunicação com os media, comunicação de produto, publicidade, comunicação na internet, promoção, relações públicas e eventos.

O plano pretende que o aumento da notoriedade da ATEC capte não só novos formandos e atinja novos públicos, como também estreite a relação com os actuais formandos.

5.2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A ATEC - Academia de Formação para Indústria, é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 2004, numa união da Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e CCILA.

O nascimento da ATEC deveu-se à lacuna existente no mercado, de mão de obra qualificada na indústria e essencialmente na indústria automóvel e electrónica, áreas de actuação dos seus fundadores. Assim, surgiu a oportunidade de "investir numa academia de formação e consultoria que concentrasse o *know-how* formativo, bem como competências, equipamentos e processos" ("ATEC", 2014) dos seus promotores.

A ATEC surgiu como uma instituição inovadora no mercado da formação em Portugal, apostando no ensino dual baseado no sistema alemão, em que ao contexto académico é acrescentado um contexto prático no mercado de trabalho. A organização tornou-se desta forma um modelo de academia de formação para países como Hungria, Eslováquia, Rússia e Espanha.

A sua missão é "desenvolver e aperfeiçoar competências através da formação e qualificação de pessoas, utilizando métodos e equipamentos avançados, com o objetivo de exceder as expectativas do mercado e contribuir para o enriquecimento do país, potenciando o crescimento de pessoas e organizações" ("ATEC", 2014).

A visão baseia-se em ser competitiva no mercado, tendo sempre em consideração as responsabilidades sociais e ambientais.

Assim, é possível concluir que a ATEC tem como palavra-chave para o seu desempenho no mercado da formação a excelência, enfatizando que "a qualificação é o *front loading* de um projeto de investimento, que se quer, bem sucedido. É seguramente um dos factores iniciais e de atratividade mais importantes na implementação de um negócio e a aposta na qualificação permanente concorre para a sustentabilidade do seu futuro." (ATEC *in Expresso*, 2014, p.8)

5.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

5.3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.3.1.1 EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO VOCACIONAL DUAL EM PORTUGAL

A educação e formação vocacional dual (EFV) define-se como "um ensino desenhado para permitir aos alunos o desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e compreensão necessários ao exercício de uma profissão ou um conjunto de profissões, envolvendo a combinação da formação em contexto de trabalho e a formação em contexto escolar" (CEDEFOP, 2012, citado por, CNEDU, 2014, p.5).

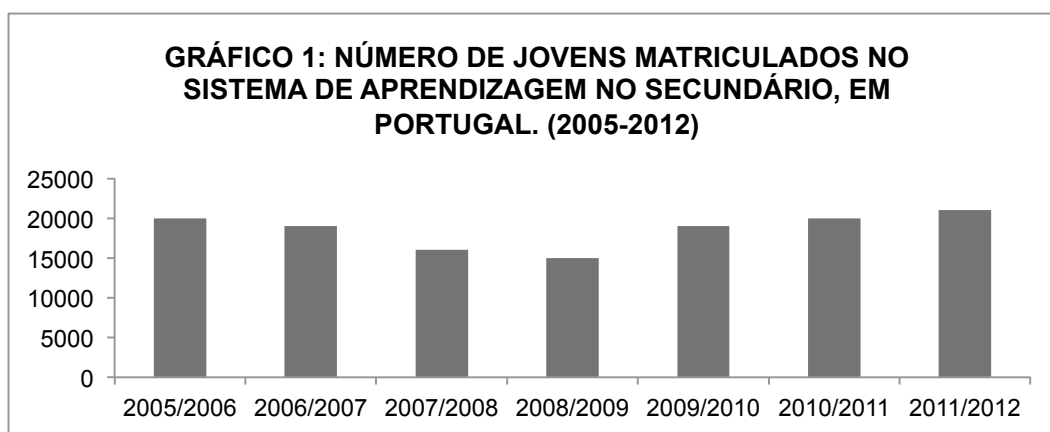
Este sistema existe em Portugal desde 1984 e, ao longo dos anos, tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Este facto deve-se à necessidade de combater o abandono escolar precoce, providenciar recursos de qualificação média para o mercado de trabalho, motivar os jovens para a aprendizagem de uma profissão e gerar empregabilidade.

A EFV, com o ponto comum da conciliação da formação em contexto escolar e em contexto laboral, possui dois grandes focos: os Cursos Profissionais e a Aprendizagem, ambos para alunos com o 9º ano completo.

A diferença entre estes sistemas encontra-se, essencialmente, no seu *target* e local de formação. Os cursos profissionais não possuem um limite de idade para serem frequentados e são leccionados em escolas públicas ou privadas. Já os cursos de aprendizagem são direccionados a jovens até aos 25 anos e são leccionados em centros do Instituto de Emprego e Formação profissional (IEFP) ou academias de formação.

Importa entender que a Aprendizagem "está estruturada em quatro componentes de formação: formação sociocultural, formação científica, formação tecnológica e formação prática" (CNEDU, 2014, p.13).

Os dados, no gráfico 1, apresentam uma quebra no ano lectivo de 2008/2009, devido ao maior número de matrículas verificado nos cursos profissionais de secundário (CNEDU, 2014). No entanto, o balanço é positivo. É notória a evolução da adesão a este tipo de sistema, significando um maior interesse por parte dos jovens em adquirir conhecimento em contexto laboral.



Fonte: Relatório Técnico do Ensino Profissional e Dual, CNEDU (2014)

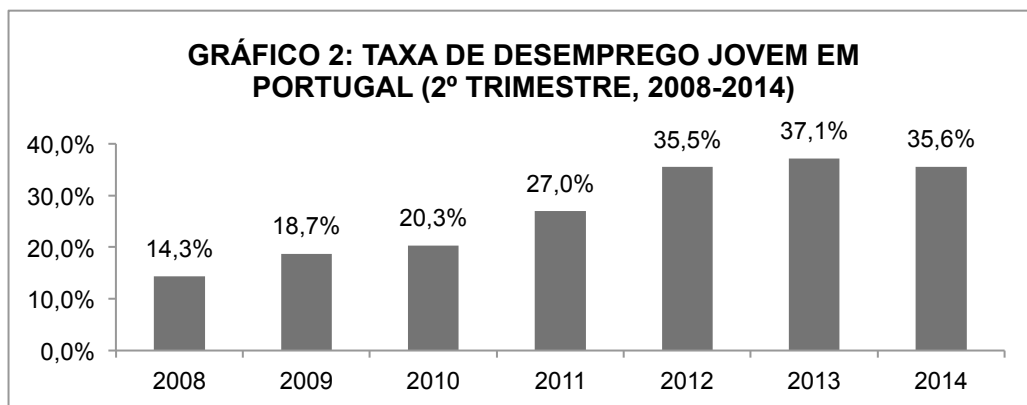
Quando os empregadores são questionados verifica-se que "a grande diferença reside no papel central que as organizações de trabalho desempenham e no peso da componente de formação em contexto de trabalho." (Torres & Araújo, 2010, p.1226) A mudança no papel das organizações tem origem nas necessidades destas para obterem colaboradores qualificados na sua área específica.

Assim, surge um ciclo de benefício a vários níveis: há um aumento na qualificação dos jovens, que vão corresponder às necessidades das empresas e, por consequência, gera-se empregabilidade, essencial ao desenvolvimento da economia do país. Esta ideia é fundamentada no Acordo de Parceria Portugal 2020: "as intervenções no âmbito do capital humano deverão ainda ser guiadas pelo objetivo de melhorar o ajustamento entre a oferta e a procura de qualificações, aspeto determinante para a empregabilidade dos ativos e para o contributo das ofertas formativas para o desenvolvimento económico."

5.3.1.2 DESEMPREGO JOVEM EM PORTUGAL

O desemprego jovem, definido como a percentagem da população desempregada dos 15-24 anos no total da população activa do mesmo grupo etário (Observatório do Quadro Comunitário de Apoio III 2000-2006, citado por, Observatório das Desigualdades), é um dos principais factores a ter em conta, ao realizar a análise da situação. Sendo os cursos da ATEC financiados pelo IEFP, há uma forte influência da taxa de desemprego jovem sob a procura da academia.

Os dados, do gráfico 2, apresentam a evolução da taxa de desemprego jovem desde de 2008 a 2014 (2º trimestre). A taxa de desemprego jovem é em grande parte constituída por jovens licenciados e tem tido uma evolução galopante, ano após ano. O desemprego jovem em Portugal é uma realidade muito evidente e que apenas registou uma ligeira melhoria no ano de 2014, face ao período homólogo de 2013.



Fonte: Estatísticas do Emprego - 2º trimestre, INE (2008-2014)

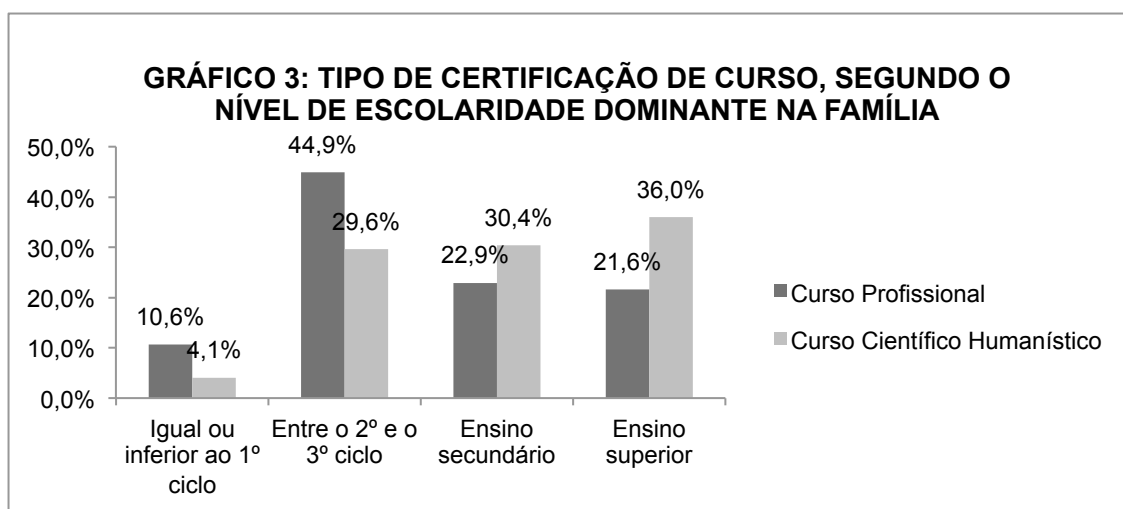
Quando procurados os principais motivos para este aumento, verifica-se, desde logo, o desencadear da crise financeira no ano de 2008. O aparecimento de mercados concorrentes no que diz respeito aos custos de mão-de-obra - a baixos custos - (Sá, 2014) provocou a deslocação de unidades industriais para fora de Portugal e, consequentemente, levou ao fim de postos de trabalho.

5.3.1.3 ORIGEM SOCIAL

A relação entre a origem social dos formandos de cursos profissionais e a opção por estes foi estudada num inquérito no ano lectivo 2013/2014, do Observatório de Trajectos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES).

Os dados apresentados, no gráfico 3, apontam para a existência de uma ligação entre o baixo nível de escolaridade dominante na família e a escolha de cursos profissionais de forma a completar o ensino obrigatório.

Observa-se que 44,9% dos estudantes que optaram pelo ensino profissional provêm de famílias que possuem estudos entre o 2º e o 3º ciclo.



Fonte: Observatório de trajetos de estudantes do ensino secundário 2013/2014

5.3.2 ANÁLISE INTERNA

6.3.2.1 PRODUTO/ SERVIÇO DA ATEC

A ATEC possui duas localizações centrais: Palmela (sede) e Porto. Em paralelo, fornece os seus serviços em Aveiro, Braga, Viseu, S. João da Madeira e Sines. A formação, na tabela 4, incide em três grandes áreas: formação profissional; formação para o mercado e consultoria.

TABELA 4: ÁREAS DE FORMAÇÃO DA ATEC

Formação profissional	Qualificação profissional de jovens à procura do primeiro emprego, quer do aperfeiçoamento, reconversão ou reciclagem de desempregados à procura de novo emprego. Cursos: Sistema Aprendizagem, Cursos de Especialização Tecnológica (CET's) e Educação e Formação para Adultos (EFA's)
Formação para o mercado	Oferta formativa promovida pela ATEC, ou formação específica requerida pelas empresas clientes.
Consultoria operacional e estratégica	Projetos de intervenção com soluções à medida, abrangentes e inovadoras, em todos os sectores de actividade.

Fonte: "ATEC" (adaptado, 2014)

5.3.2.2 FINANCIADORES: INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (IEFP)

A ATEC não possui doadores, mas sim um financiador. O IEPF é uma instituição pública, com o objectivo de "promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional." ("IEFP", 2015)

Neste sentido, no início da academia foi estabelecido um acordo para financiamento dos cursos do sistema dual, com a duração de 10 anos. Este mesmo acordo prevê um milhão e 500 mil horas de formação anuais. Foi renovado em Julho de 2014. Verifica-se, assim, a importância do IEPF para a ATEC. Esta parceria é justificada pelo bom desempenho da ATEC enquanto entidade formadora e pela procura do mercado por formandos da academia. A taxa de empregabilidade ronda os 80%. Este tipo de parceria demonstra-se essencial para a qualificação da população portuguesa e, consequentemente, para o aumento da empregabilidade e geração de produtividade.

O IEPF apresenta-se como um dos principais públicos da ATEC, no sentido em que são os resultados obtidos pelos formandos que definem a colaboração entre as duas entidades.

5.3.2.3 CLIENTES

No caso da ATEC, entende-se que os clientes da organização são os formandos. Em ambiente escolar, considera-se que os alunos são os principais clientes (Oplatka & Hemsley-Brown, 2007). No entanto, a academia tem também outros clientes, as empresas que a procuram enquanto entidade formadora para os seus colaboradores.

No que respeita aos formandos, é necessário definir o perfil destes para que seja possível satisfazer as suas necessidades e desejos. A estratégia futura a adoptar pela ATEC tem de ter em conta o seu público.

O cliente/formando tipo da ATEC situa-se na faixa etária entre os 15 e os 24 anos, com o 9º ano completo. É originário da Margem Sul do Tejo, de uma baixa classe social e o seu contexto familiar é algo instável a nível de relações emocionais e bem-estar socioeconómico.

Este formando procura a ATEC, na sequência de insucesso escolar, no ensino regular, muito conceptual e vê na academia uma oportunidade de obter o grau equivalente ao 12º ano, por via de um contexto mais prático e próximo do mercado de trabalho.

Relativamente às empresas clientes e que colaboram como parceiras, são originárias do meio industrial e procuram a ATEC pela sua oferta formativa já definida, ou noutra vertente, pela possibilidade de adaptação da formação às suas necessidades específicas.

5.3.2.4 POSICIONAMENTO

A ATEC assume-se como uma referência no mercado da formação dual em Portugal, assente no *know-how transfer* dos seus promotores, preparação académica e experiência dos seus formadores, equipamento de formação atualizados, metodologias pedagógicas, nível de exigência e rigor no processo formativo e foco constante na inovação da academia.

No entanto, não foi realizado nenhum estudo para apurar o posicionamento percecionado, por parte da organização.

Contudo, através dos dados recolhidos por questionário, foi possível concluir que aquilo que é referido pela ATEC é partilhado pelos seus formandos. Estes vêm na ATEC uma referência no ensino dual e um caminho para o sucesso profissional.

5.3.3 ANÁLISE EXTERNA

5.3.3.1 MEDIA

No que respeita aos *media*, estes desempenham duas funções para a ATEC. Por um lado, são um meio essencial aquando do recrutamento de formandos. Neste caso, é de destacar a Dica da Semana e o Correio da Manhã como elementos da imprensa escrita que mais retorno trazem à academia em termos de candidaturas. A rádio, a nível regional, também é um dos meios aos quais a ATEC recorre quando pretende fazer campanhas de divulgação dos seus cursos.

Por outro lado, os *media* exercem a sua função de divulgação da ATEC enquanto instituição. É recorrente a divulgação de notícias sobre a ATEC nos

mais variados meios, como um exemplo a considerar aquando da abordagem à formação dual. Por outro lado a ATEC é constantemente visitada por entidades públicas e privadas para ser um parceiro em processos de *benchmarking*. Um bom exemplo é a publicação especial do Expresso sobre a academia, no verão de 2014. Esta publicação demonstra o bom relacionamento que a ATEC tem conseguido construir com os meios de comunicação.

Estes são considerados parte dos grupos de pressão da organização, mas que exercem uma influência positiva juntos dos restantes públicos exteriores. É ainda de referir as revistas de especialidade, como é o caso da revista da Ordem dos Engenheiros, revista Magazine (Volkswagen Autoeuropa), Digest (Siemens) entre outras direccionadas para a indústria.

5.3.3.2 PÚBLICOS

Para além dos *media*, referidos acima, a ATEC possui dois grandes públicos exteriores: potenciais formandos e empresas. Os potenciais formandos são um público a atingir, no sentido de o captar para a academia. Este é alcançado tanto pelos meios de comunicação social, como rádio e imprensa escrita como pelos meios *online*. A aposta da ATEC na *web* e redes sociais tem sido crescente, por se verificar que o seu *target* se concentra aqui. Desta forma, tem havido uma grande aposta na comunicação para potenciais formandos na página de Facebook da academia, website, Google Search e, mais recentemente, no Youtube. Foi lançada uma campanha com um *spot* publicitário, alusivo aos cursos a iniciar em breve, que surgem antes da visualização dos vídeos do canal.

No que respeita às empresas, enquanto público exterior da ATEC, existem duas vertentes: as empresas que procuram mão-de-obra e as empresas que procuram oferta de formação para os seus colaboradores.

As empresas que procuram mão-de-obra são um dos públicos mais interessantes para a ATEC. Estas podem tornar-se embaixadoras da ATEC perante o mercado. Não só pela imagem que criam da ATEC quando visitam as suas instalações, pelo serviço que recebem através da prestação dos formandos e da equipa pedagógica que os acompanha, como também por influência externa, nomeadamente pelo Conselho Consultivo da academia. O

Conselho Consultivo tem como função inspirar a academia para as novas tendências tecnológicas, científicas e académicas e a criação de sinergias entre os vários sectores da indústria (ATEC, 2015). A importância do Conselho Consultivo para o exterior encontra-se relacionada também com o facto de ser constituído por membros com forte importância e impacto na comunidade industrial, económica e científica do país.

Deste grupo de empresas, fazem parte não só as já presentes no país, mas também aquelas que procuram investir em Portugal. Neste caso, a ATEC consegue atingi-las por constar no *website* da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) como ponto de saber de referência e de excelência na formação. Consequentemente, será procurada por empresas das suas áreas de formação de competência.

5.3.3.3 CONCORRÊNCIA

No que respeita à concorrência, é possível identificar 4 empresas: CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, CEPRA - Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel, CINEL - Centro de Formação Profissional da Indústria Electrónica, Energia, Telecomunicações e Tecnologias da Informação e RUMOS.

Estas podem ser consideradas uma ameaça, no sentido em que cada uma é especialista numa área, ao contrário da ATEC que abrange transversalmente todas as áreas da concorrência. A tabela V apresenta a análise detalhada dos principais concorrentes da ATEC.

TABELA 5: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Centro de Formação	Localização	Área de especialização	Marketing e Comunicação	Mensagem-chave
CENFIM	Amarante, Arcos de Valdevez, Caldas da Rainha, Ermesinde, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis, Peniche, Porto, Santarém, Sines, Torres Vedras e Trofa	Metalomecânica e Metalúrgica	Website; Facebook; Presença em feiras no âmbito escolar e de emprego; Divulgação de pontuais comunicados de imprensa; Spots televisivos; Eventos nos centros CENFIM em parceria com algumas entidades.	<i>30 anos na via do futuro.</i>
CEPRA	Lisboa e Porto	Mecânica automóvel	Website; Facebook; Vídeo institucional; Newsletter; Presença em feiras no âmbito escolar e de emprego; "Dia Aberto" do centro; Divulgação do centro via brochuras e eventos; Comunicados de imprensa.	<i>Ambição de ser reconhecido como o centro de formação profissional líder em Portugal (...) do sector da reparação automóvel.</i>
CINEL	Lisboa e Porto	Elettricidade e Telecomunicações	Website; Facebook; Twitter; Linkedin; Google +; Canal Youtube; Canal Pinterest; Reviste ANIMEE; Publicidade móvel; Presença em feiras no âmbito escolar e de emprego	<i>Um centro de excelência que concilia a tecnologia com a inovação.</i>
RUMOS	Lisboa e Porto	Tecnologias de Informação	Website; Facebook; Linkedin; Newsletter; Presença em feiras no âmbito escolar e de emprego; Comunidade Rumos - ponto de encontro entre formandos e colaboradores com condições especiais para adesões.	<i>Valorizamos pessoas. Acreditamos que todos temos potencial.</i>

5.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT apresentada na tabela 6 tem como base as análises externa e interna da organização.

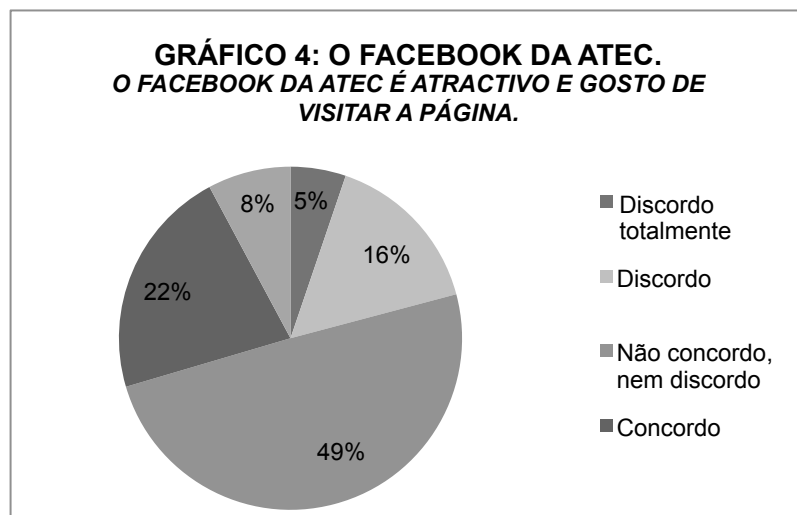
TABELA 6: ANÁLISE SWOT

Forças <ul style="list-style-type: none"> A reputação da ATEC no exterior; Funcionar como um <i>showcase</i> do IEFP; Inovação no ensino dual em Portugal; Know-how dos seus promotores; Referência a nível europeu como modelo de academia de formação (Hungria, Eslováquia, Rússia; Espanha). 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> Inexistência de um estudo da imagem no exterior; Falhas no processo de comunicação entre a organização e os formandos; Reduzida visibilidade nos media; Inexistência de uma estratégia direccionada aos formandos.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Desemprego jovem em Portugal; Oferta formativa especializada, tendo em conta as necessidades da indústria; Boas relações com os media, de forma a promover a ATEC; Aumento da procura por cursos técnicos. 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> Concorrência em áreas de formação especializadas; Forte aposta em publicidade por parte dos concorrentes; Desconhecimento das camadas jovens no que diz respeito à formação técnica; Quebra de acordo com o IEFP.

5.5 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

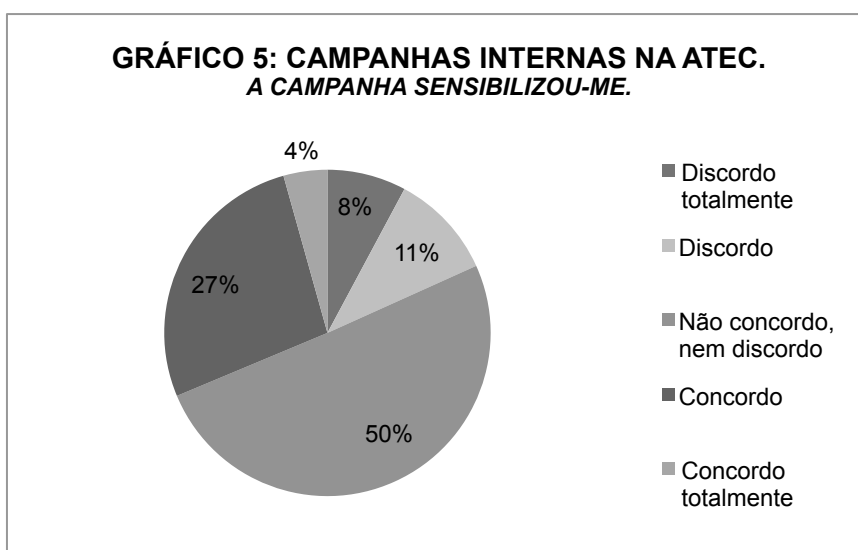
5.5.1 ANÁLISE DE RESULTADOS RELATIVA À RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

No que respeita ao questionário online aplicado, os resultados relevantes a analisar dividem-se em *online*, campanhas, parcerias e preferências. No *online*, 49% dos formandos desconhecem a existência da página de *Facebook* da academia, como apresentado no gráfico 4.



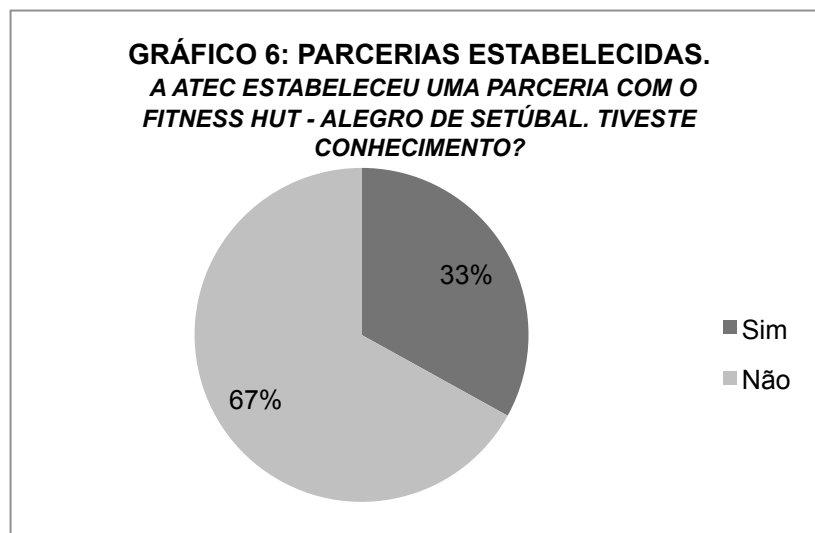
Fonte: Questionário realizado aos formandos da ATEC

Em termos de campanhas, o gráfico 5 apresenta os resultados da campanha sobre o desperdício de papel que decorreu na ATEC, em que 50% dos formandos diz "não concordo, nem discordo" com o facto de a campanha os ter sensibilizado.



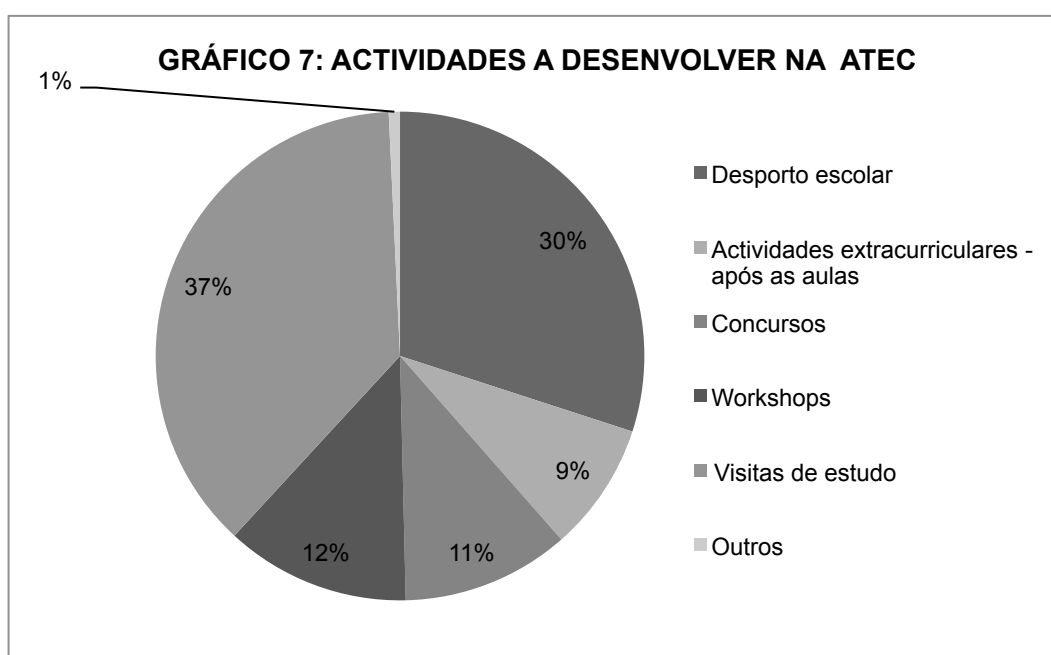
Fonte: Questionário realizado aos formandos da ATEC

A ATEC estabeleceu uma parceria com o Fitness Hut - Alegro de Setúbal. No entanto, 67% dos inquiridos afirma não ter tomado conhecimento, conforme o gráfico 6 apresentado em baixo.



Fonte: Questionário realizado aos formandos da ATEC

Quando questionados sobre actividades que gostariam de ver introduzidas na ATEC, no gráfico 7, as opiniões incidem em desporto escolar e visitas de estudo, 30% e 37% respectivamente.



Fonte: Questionário realizado aos formandos da ATEC

5.5.2 CONCLUSÕES

Tendo em conta os dados primários analisados, é possível concluir que são necessárias alterações no que respeita à comunicação com os formandos. A informação que a ATEC pretende divulgar não está a chegar até aos destinatários de forma eficiente.

Em termos de dados secundários, conclui-se que o ensino dual está a crescer em Portugal. A procura aumenta pelo factor desemprego e a ATEC é uma academia bem posicionada perante a indústria.

No entanto, com cruzamento de informação primária e informação secundária verifica-se que a ATEC tem de reforçar o seu posicionamento perante os públicos e que devem ser feitas modificações à sua estratégia de comunicação.

5.6 OBJECTIVOS

O plano de comunicação tem como principais objectivos: (1) aumentar a notoriedade da ATEC, junto dos media e potenciais formandos, no espaço de um ano, tornando a academia mais presente nos meios de comunicação social; (2) reforçar o posicionamento da ATEC no exterior, no espaço de um ano, de forma a haja uma associação de referência em ensino dual na indústria à academia; (3) reforçar a relação com os formandos actuais, de forma a torná-los embaixadores da ATEC, no exterior, durante o próximo ano lectivo.

5.7 ESTRATÉGIAS

5.7.1 SEGMENTAÇÃO

Os critérios de segmentação utilizados são sociodemográficos, geográficos e psicográficos. Assim, surgem três segmentos diferentes, tal como apresentado na tabela 7.

TABELA 7: SEGMENTAÇÃO

SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3
Indivíduos entre os 15 e 24 anos, que tenham o 9º ano de escolaridade completo, habitantes na margem sul do Tejo, grande Lisboa ou grande Porto e que pretendam concluir o 12º ano num contexto mais próximo do mercado laboral (ensino dual).	Indivíduos até aos 40 anos, com o 12º ano de escolaridade completo, habitantes na margem sul do Tejo, grande Lisboa ou grande Porto, que pretendam obter um grau de especialização técnica	Indivíduos acima dos 23 anos, que possuam o 9º ano completo, habitantes na margem sul do Tejo, grande Lisboa ou grande Porto, que pretendam obter o grau de equivalência ao 12º ano.

Nos três segmentos referidos, a situação laboral dos indivíduos deve ser de desemprego.

Os media, empresas e algumas entidades de relevo, como o IEFP, devem ainda ser considerados como segmentos a atingir, pelos objectivos apresentados anteriormente.

5.7.2 PÚBLICO-ALVO

A ATEC deve considerar três grandes públicos-alvo: o primeiro segmento referido é o mais significativo, ou seja, os jovens que pretendam concluir a sua escolaridade através do sistema aprendizagem representam o maior volume de formação da academia; os media e empresas. O segmento 1 deve ser um foco da ATEC, pelo facto de representar o maior volume de formação da academia; os media, no sentido de aumentar a notoriedade da ATEC e as empresas como clientes dos serviços da academia.

5.7.3 POSICIONAMENTO

O posicionamento desejado é ser a referência no ensino dual em Portugal, simbolizando ATEC a melhor academia de formação nas suas áreas de ensino. Neste sentido, para melhor definir o posicionamento, a tabela 8 apresenta pontos de paridade e pontos de diferenciação, relativamente à concorrência.

TABELA 8: PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENCIAÇÃO DA ATEC EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

PONTOS DE PARIDADE	PONTOS DE DIFERENCIAÇÃO
Áreas de formação semelhantes: mecatrónica, mecânica, electricidade e tecnologias de informação	Referência para a criação de academias de formação na Hungria, Eslováquia, Espanha e Rússia
Ensino inserido em contexto profissional	O reconhecido valor e boa reputação dos seus promotores: Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e CCLA
Localização central das instalações	Reconhecimento por parte da indústria na qualidade de ensino diferenciador da ATEC
Marcas reconhecidas no sector industrial	Elevada taxa de empregabilidade

5.7.4 MENSAGENS-CHAVE

TABELA 9: MENSAGENS-CHAVE POR PÚBLICO-ALVO

PÚBLICO-ALVO	MENSAGEM-CHAVE
<i>Media</i> generalistas e especializados	A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho. É um sucesso reconhecido a nível europeu, no campo da indústria automóvel.
Empresas	A ATEC é reconhecida pela AICEP, como uma referência no ensino dual em Portugal, constituindo, assim, um fornecedor de mão-de-obra qualificada e especializada para a indústria; A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino.
Jovens (15- 24 anos)	A ATEC possui uma taxa de empregabilidade de 80%, sendo uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho.

5.7.5 ÁREAS DE ACTUAÇÃO

COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA

A comunicação com os *media* é uma ferramenta essencial para a divulgação da ATEC, junto dos seus públicos. Neste sentido, a ATEC deve começar por reforçar a relação que já possui com alguns meios de comunicação social: Expresso, Correio da Manhã, Dica da Semana e revistas especializadas. Para tal, deve apostar no envio mais regular de comunicados de imprensa e procurar estabelecer uma parceria de escrita de artigos de opinião pelo *top management*. Cada um dos meios referidos tem diferentes funções, pelo facto de atingir diferentes públicos-alvo (jovens e empresas). Numa segunda fase, a

academia deve procurar estabelecer boas relações com novos meios de comunicação de forma a aumentar o raio de abrangência de divulgação. Deve ainda ser contratado um serviço de *clipping*, de forma a controlar a notoriedade da academia.

COMUNICAÇÃO DE PRODUTO

No que respeita à comunicação de produto, a ATEC já possui algumas acções em prática, designadamente, o vídeo institucional, presença em escolas que abrangem o seu público-alvo jovem e presença em feiras de emprego e educação. Neste sentido, a acção da ATEC deve ser de reforço deste tipo de iniciativas. De forma a atingir os media, devem ser enviados *press-kits* que transmitam o conceito das áreas de formação da academia. O público-alvo empresas deve ter uma abordagem mais discreta. Assim, estas devem chegar à ATEC por meio dos *media* especializados.

Devem ainda ser criadas dois tipos diferentes de *newsletter* digital, com regularidade mensal. Uma de cariz institucional, direccionada ao público empresarial e uma segunda de cariz mais comercial de forma a chegar à comunidade e assim divulgar os serviços da ATEC.

PUBLICIDADE

Em termos de publicidade *offline*, A ATEC deve centrar-se na grande Lisboa e no grande Porto. Sendo os dois grandes polos, é nestes que a notoriedade da academia deve ser fortemente trabalhada. A distribuição de *flyers* e o *investimento em mupis*, que actualmente já são realizados na margem sul do Tejo, devem ser acções continuadas. No entanto, o seu foco geográfico deve ser alterado para Lisboa e Porto.

A publicidade digital deve focar-se em campanhas no Youtube e Google Adwords, a par do que já tem sido realizado. No entanto, estas devem ser desenhadas para cada segmento de forma muito específica, para serem bem sucedidas: responder às necessidades dos candidatos aquando do interesse por um curso.

COMUNICAÇÃO NA INTERNET

Para além da publicidade digital já referida, a comunicação na internet deve focar-se nas redes sociais: Facebook e Instagram. Os objectivos da aposta em *social media marketing* vão de encontro aos objectivos definidos para o plano. Assim, a tabela 10 apresenta quais as estratégias, público-alvo e implementação em cada uma das redes inicialmente referidas.

TABELA 10: COMUNICAÇÃO ONLINE

Estratégias	<ul style="list-style-type: none">• Diversificar o tipo de publicações de forma a criar maior interacção com os formandos actuais;• Reforço da aposta em campanhas direccionadas no Facebook.• Criação de uma conta de Instagram.
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none">• Jovens (15 - 24 anos) - actuais e potenciais formandos.
Implementação	<p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lançar temas de debate com interesse para o público-alvo;• Criar passatempos, de forma a gerar a partilha da página da ATEC;• Continuação da linha de publicações actuais (ofertas de emprego, notícias, divulgação de feiras e participações em concursos). <p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none">• Publicação de fotografias relacionadas com o dia-a-dia na ATEC, eventos em que os formandos estejam presentes, conteúdos relacionados com a área.

Fonte: Barker et.al. (adaptado, 2012)

PROMOÇÃO

A ATEC deve dar continuidade às parcerias com marcas de interesse para o *target* mais jovem, como por exemplo o acordo estabelecido com o ginásio Fitness Hut (Alegro de Setúbal). Desta forma, por um lado, conseguirá melhorar as suas iniciativas para os formandos actuais e, por outro, promover-se no exterior.

RELAÇÕES PÚBLICAS

Na área de Relações Públicas, para além das acções já referenciadas anteriormente, relacionadas com os *media*, o investimento deve ser centrado em atrair a comunidade a visitar a ATEC, passando a mensagem-chave ao exterior. Assim, como a criação de pequenos vídeos realizados com os formandos actuais, em que o principal tema abordado é a vantagem de frequentar a ATEC. O principal objectivo é a divulgação e promoção da academia.

A participação, na qualidade de oradores, dos quadros superiores da academia em conferências e palestras será também uma forma de relações públicas. Há uma constante associação aos serviços da ATEC.

Por fim, a criação de uma rede *alumni* é uma forma de manter relações com antigos formandos e estes serem embaixadores da ATEC, junto de outros públicos. As vantagens da rede relacionam-se, ainda, com a possibilidade de através desta, criar um programa de *mentoring*, em que os formandos actuais podem ter um mentor que orienta e acompanha o seu percurso académico/profissional.

EVENTOS

A aposta em eventos deve passar por três vertentes: realização de eventos pontuais com as marcas parceiras, eventos focados nos formandos actuais e eventos de forma a atrair potenciais candidatos.

Neste sentido, com os parceiros, podem ser desenvolvidas activações de marca a acontecer na ATEC em que se pretende a divulgação das marcas parceiras, captação da atenção dos formandos e estabelecimento de ligação entre a academia e os mesmos por um contexto informal.

A implementação de desporto escolar e, conseqüentemente, de torneios interturmas é uma forma de responder directamente aos desejos dos inquiridos. Assim, a relação com os formandos actuais será reforçada e a ATEC promovida por estes, junto de outros públicos.

O dia aberto da ATEC, um evento já existente, deve ser não só uma forma de atrair potenciais candidatos, como também de chegar aos *media* e empresas. Assim, face à disponibilidade e às infraestruturas, tanto em Palmela como no

Porto, no dia do evento pode ser realizada uma cerimónia de recepção. Esta deve contar com a participação dos principais interlocutores da academia, de modo a que sejam atraídos ao evento intervenientes fundamentais da área de negócio.

5.8 ORÇAMENTAÇÃO

O método de orçamentação da ATEC é definido com base no estabelecimento de objectivos. Seguindo Clow & Baack (2010), os objectivos são definidos e de acordo com os meios a utilizar o *budget* é alocado. Assim, o orçamento para o presente plano encontra-se na tabela 11.

TABELA 11: ORÇAMENTO

Comunicação com os media	600 €
Comunicação de produto	2 080 €
Publicidade	6 600 €
Comunicação na internet	620 €
Promoção	600 €
Relações Públicas	8 000 €
Eventos	20.000€
TOTAL	38.500 €

5.9 IMPLEMENTAÇÃO/ CALENDARIZAÇÃO

O plano de implementação/calendarização é apresentado na tabela 12, em anexo. Este é feito para um ano lectivo e encontra-se organizado em três fases: preparação, implementação e avaliação. Cada uma representada por uma cor diferente, assinalando de acordo com o mês a que altura da acção corresponde.

5.10 AVALIAÇÃO

A avaliação será feita com base em vários critérios e de acordo com as áreas de actuação.

Assim, no que respeita à comunicação com os *media*, as medidas para controlar a eficácia das táticas adoptadas relacionam-se com o serviço de *clipping* contratado. Neste sentido, é possível medir a frequência de notícias sobre a academia nos meios de comunicação social, assim como analisar que mensagens-chave são transmitidas por estes.

Na comunicação de produto, por um lado, o controlo do resultado da divulgação é feito conforme o número de formandos inscritos para os cursos a abrir na ATEC. Por outro, encontra-se ligada à medida aplicada à comunicação com os *media*.

Na eficácia da comunicação na internet, há que ter em conta os resultados obtidos em termos de interacção, número de visualizações, partilhas e de novos seguidores das páginas da ATEC, após a realização de cada campanha. A promoção, através das parcerias estabelecidas, pode ser avaliada conforme a adesão às propostas feitas aos formandos.

A avaliação da publicidade traduz-se nas inscrições de candidatos para formandos e no aumento da notoriedade.

Em termos de relações públicas, é necessário ter como referência os pedidos de visitas à ATEC e o feedback no final destas, as partilhas realizadas dos vídeos criados e ainda a interacção entre formandos actuais e antigos, pela rede *Alumni* e adesão ao *mentoring*. Também a solicitação para a participação da quadros da ATEC em conferências/ palestras é uma forma de avaliar a notoriedade e reconhecimento da academia junto dos públicos-alvo.

Por fim, a avaliação dos eventos a serem realizados, deve ser feita tendo por base o número de participantes, notoriedade dos pós-eventos junto do público-alvo e possíveis inscrições.

6. CONCLUSÕES

O plano de comunicação apresentado possui três objectivos essenciais, já referenciados anteriormente: aumentar a notoriedade da ATEC, junto dos *media* e potenciais formandos; reforçar o posicionamento da ATEC no exterior e reforçar a relação com os formandos actuais, de forma a torna-los embaixadores da ATEC, no exterior, durante o próximo ano lectivo.

Neste sentido, a ATEC deve focar-se em três públicos-alvo: *media*, empresas e um público jovem que abrange potenciais e actuais formandos. Estes formam um ciclo benéfico para a academia, no sentido em que, por um lado, a notoriedade e o reforço do posicionamento serão projectados pelos media para os clientes empresas e formandos. Por outro, o aumento de iniciativas para

com os formandos actuais irá gerar *buzz* e transpor para o exterior a mensagem essencial da ATEC, enquanto desejo de ser uma referência para novos públicos, no seu sector de actuação.

As propostas realizadas focam-se no fortalecimento de relações com os *media*; na aposta em divulgação do seu produto/serviço em feiras; *mupis*, assim como planeamento de *social media*; parcerias com marcas de interesse para os formandos actuais, e ainda, na importância das relações públicas e eventos.

Concluindo, a adopção da estratégia de comunicação sugerida traduz-se num acréscimo de valor à oferta da ATEC, no sentido em que para além da sua competência no mercado da formação, consegue comunicar com sucesso a sua mensagem-chave.

7. LIMITAÇÕES

O maior condicionamento, encontrado ao longo da construção do plano de comunicação, foi a nível da recolha de dados.

No que respeita à recolha de dados primários, sentido em que o questionário aplicado não ter tido como alvo uma amostra probabilística, não foi possível generalizar resultados. No entanto, as informações recolhidas foram essenciais e traduziram-se em valor acrescentado ao projecto.

Em termos de dados secundários, a maior limitação relacionou-se com o cariz da área de actuação da ATEC, ou seja, formação dual-profissional. Sendo inovador em Portugal, nem sempre se encontram bases de dados que forneçam material interessante para o plano.

Contudo, é de referir a disponibilidade da academia em fornecer documentos como dados secundários e que conseguiram colmatar as limitações verificadas anteriormente.

REFERÊNCIAS

- A Instituição. (n.d.).* Acedido a 13 de Maio de 2015, no website IEFEP, <https://www.iefp.pt/instituicao>
- Akonkwa, D. B. M. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (3), 311 - 333.
- Arlesting, H. (2007). Principals' communication inside schools: a contribution to school improvement?. *The Educational Forum*, 71 (3), 262-273.
- Barker, M., Barker, D. I., Bormann, N., & Neher, K. (2012). *Social media marketing: a strategic approach*. Mason: Cengage Learning.
- Clow, K.E. & Baack, D. (2010). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications: global edition* (4th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dimitrov, R. (2008). The strategic response: an introduction to non-profit communication. *Third Sector Review*, 14(2), 9-50.
- Eagle, L. & Kitchen, P. (2000). Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity. *Journal of Marketing Communications*, 6(2), 91-106.
- Edminston-Strasser, D.M. (2009). An examination of integrated marketing communication in u.s public institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19 (2), 142-165.
- Ewing, M.T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2-3), 103-117.
- Göttlichováa, M. & Soukalováa, R. (2015). Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 334-341.
- Gower, S.M. (2013). *The current status of school crisis communication plans: a survey of indiana public school districts*. Ball State University, USA.
- Gunbayi, I. (2007). The organizational communication process in schools. *educational sciences: Theory & Practice*, 7 (2), 787-798.

Henley, T.K. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: developing an integrated marketing communications strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9 (1-2), 141-155.

Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.

Indicadores: Desemprego. (n.d.). Acedido a 10 de Maio de 2015, no website Observatório das Desigualdades, <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=100>

Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2008*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=27309887&PUBLICACOESStema=55574&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2009). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2009*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=73244545&PUBLICACOESStema=55574&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2010*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=95825796&PUBLICACOESStema=55574&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2011*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=109727373&PUBLICACOESStema=55574&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2012*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143643471&PUBLICACOESStema=55574&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2013*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153369091&PUBLICACOESTema=55574&PUBLICACOE_Smodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2014). *Estatísticas do emprego - 2.º Trimestre de 2014*. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210767753&PUBLICACOESTema=55574&PUBLICACOE_Smodo=2

Kitchen, P.J., Brignell, J., Li, T. & Jones, G.S. (2004). The emergence of imc: a theoretical perspective. *Journal Of Advertising Research*, 44, 19-30.

Kliatchko, J.G. (2008). Revisiting the IMC construct. *International Journal of Advertising*, 27 (1), 133–60.

Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43 (1), 37-44.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing* (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Levine, H. & Zahradnik, A.G. (2012). Online media, market orientation, and financial performance in nonprofits. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24 (1), 26-42.

Lockhart, J. (2005). *How to market your school: a guide to marketing, public relations, and communication for school administrators*. Lincoln: iUniverse.

Malhotra, N. & Birks, D. (2006). *Marketing research – an applied approach* (2a ed. europeia). Edinburgh: Prentice Hall.

O Cenfim em notícia. (n.d.) Acedido a 22 de Junho de 2015, no website Cenfim, <http://www.cenfim.pt/>

Observatório de Trajectos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES): *Relatório de escola do questionário estudantes à entrada do secundário 2013/14*. (n.d.). Acedido a 21 de Maio de 2015, no website Direção-Geral de Estatísticas de Educação e Ciência do Ministério da Educação e Ciência, [http://www.dgeec.mec.pt/np4/47/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=256&fileName=Relat_rio_de_escola_OTES10_Portugal_Cont.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/47/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=256&fileName=Relat_rio_de_escola_OTES10_Portugal_Cont.pdf)

- Oplatka, I. & Hemsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management*, 21(4), 292-305.
- Patterson, S.J. & Radtke, J.M. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: seven steps to creating a successful plan* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Plano de Actividades*. (n.d.). Acedido a 20 Junho de 2015, no website CEPRA, <http://www.cepra.pt/portal/o-cepra/plano-de-atividades/>
- Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014 - 2020*. (n.d.). Acedido a 22 de Maio de 2015, no website Governo de Portugal, <http://www.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>
- Publicações*. (n.d.). Acedido a 20 Junho de 2015, no website CINEL, <http://www.cinel.pt/appv2/O-CINEL/Publicacoes>
- Quem Somos*. (n.d.). Acedido a 16 de Maio de 2015, no website ATEC, <https://www.atec.pt/academia-formacao-atec/quem-somos.html>
- Quem Somos*. (n.d.). Acedido a 22 de Junho de 2015, no website Grupo Rumos, <http://www.gruporumos.com/quem-somos>
- Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Reinold, T. & Tropp, J. (2012). Integrated marketing communications: how can we measure its effectiveness?. *Journal of Marketing Communications*, 18 (2), 113-132.
- Relatório Técnico: Ensino e Formação Profissional Dual*. (n.d.). Acedido a 21 de Maio de 2015, no website do Conselho Nacional de Educação, http://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/RelatorioTecnico_profduel.pdf
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5/e. New Jersey: Prentice Hall.
- Schultz, D.E. (2006). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, 37 (3), 139-146.

Sramová, B. (2013). School culture as part of marketing - oriented approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 2316-2322.

Stewart, D.W. (1996). Market-back approach to the design of integrated communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success. *Journal of Business Research*, 37 (3), 147-153.

Torres, L. L. & Araújo, M. (2010). O sistema de aprendizagem em alternância – alternativa ou mais do mesmo?. In Actas do X Congresso Luso-Afro Brasileiro de Ciências Sociais, Braga: Universidade do Minho, 1215-1231.

ANEXOS

ANEXO I: GUIÃO DE ENTREVISTA COO

MISSÃO E PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- A ATEC nasceu de um acordo de cooperação da Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e a Câmara do Comércio e Indústria Luso-Alemã. Como surgiu o projecto?
- Qual a missão, visão e valores da ATEC?
- Como define o perfil da ATEC enquanto organização sem fins lucrativos?
- E no que respeita aos formandos de que forma a visão e valores são transmitidas?

ANÁLISE

Análise de factores externos

- A ATEC tem os seus cursos/ formações financiados pelo IEFP. De que forma decisões externas à ATEC, relacionadas com economia e educação do país influenciam a actividade da organização?
- De que forma se tem desenvolvido o mercado da área de formação?
- Como evolui a vossa procura?
- Quem considera ser a maior concorrência da ATEC? Que estratégias de comunicação utilizam? Onde comunicam? Com que mensagens-chave?

Análise de públicos internos

- Como define o perfil do vosso principal target: formandos da Aprendizagem?
- Como considera que é o envolvimento desses mesmos formandos com a ATEC?
- Que ferramentas utilizam para comunicar/chegarem até aos formandos?
- Que tipo de feedback recebem?
- Os formandos procuram comunicar com a organização?
- De que forma os formandos procuram comunicar mais com a ATEC?

Análise de públicos externos

- Através de que meios a ATEC passa a sua mensagem para o exterior?
- Quem pretende atingir, nomeadamente, para além de tentar captar formandos?
- Qual o feedback do público exterior em relação à ATEC?

- Considera que a ATEC possui grupos de pressão (ex. media), que acabem por influenciar a imagem da organização no exterior? Se sim, quais? Têm relacionamento com os mesmos? Como caracteriza esse relacionamento?

ANÁLISE SWOT

- Quais considera serem as forças da comunicação da ATEC?
- E as fraquezas?
- Que oportunidades e ameaças vê em relação à comunicação da organização?

ESTRATÉGIA

- Já foi realizado algum estudo de imagem da organização? Se sim, qual o posicionamento percebido da ATEC?
- E qual o posicionamento desejado?
- A ATEC possui uma estratégia de comunicação para com os seus formandos delineada?
- Que iniciativas já foram realizadas de forma a motivar os formandos actuais?

ORÇAMENTO

- Qual o *budget* alocado anualmente para área de Marketing e comunicação?

ANEXO II: GUIÃO DE ENTREVISTA TÉCNICA SUPERIOR DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Análise organizacional

Adaptação do guião de Henley (2001) *Organizational Self Evaluation*:

Auditoria ao Marketing - Mix

- Qual é o vosso produto?
- Qual é a localização e acessibilidade?
- Em termos de promoção, como é que a mensagem é transmitida ao exterior?
- O que vos diferencia da concorrência?
- Quem são os vossos públicos?

Auditoria Promocional

A auditoria promocional está esquematizada em forma de pergunta fechada, para melhor organização do investigador. As perguntas foram realizadas de forma aberta, oralmente.

	Utilizado	Seria utilizado novamente	Não concordamos com a utilização	Não temos opinião
E-mail directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flyers/ Posters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spot televisivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spot de rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Billboards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conferências de imprensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itens promocionais/passatempos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANÁLISE SWOT

- Quais considera serem as forças da comunicação da ATEC?
- E as fraquezas?
- Que oportunidades e ameaças vê em relação à comunicação da organização?

ESTRATÉGIA

- Já foi realizado algum estudo de imagem da organização? Se sim, qual o posicionamento percepcionado da ATEC?
- E qual o posicionamento desejado?
- A ATEC possui uma estratégia de comunicação para com os seus formandos delineada?
- Que iniciativas já foram realizadas de forma a motivar os formandos actuais?

ORÇAMENTO

- Qual o *budget* alocado anualmente para área de Marketing e comunicação?

ANEXO III: QUESTIONÁRIO

O meu nome é Rita Barreto. Sou finalista do mestrado em Marketing e a minha tese é um projecto de Comunicação com a ATEC.

Posso contar com o teu contributo, enquanto formando da ATEC?

O questionário é anónimo.

Agradeço, desde já, a tua ajuda!

A COMUNICAÇÃO COM A ATEC

Através de que meios de comunicação recibes mais informação útil (aulas, horários, etc)?

Podes seleccionar mais do que uma resposta.

Plataforma LivEdu

Facebook

Placards na própria ATEC

Formadores

Assistentes de formação

Qual o meio de comunicação que preferes para receber informação útil da ATEC?

Plataforma Livedu

Facebook

Placards na própria ATEC

Formadores

Assistentes de formação

Existe algum meio de comunicação diferente dos anteriores, que preferisses para receber a informação?

Sim. Qual?

Não

Tendo em conta os meios de comunicação da ATEC, preenche de acordo com a tua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A Plataforma Livedu é atractiva e gosto de trabalhar com a mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Facebook da ATEC é atractivo e gosto de visitar a página.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os placards na ATEC são atractivos e de fácil leitura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou atenção aos posters que são afixados na ATEC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o meio que mais utilizas para entrar em contacto com a ATEC?

Plataforma Livedu
Facebook
Formadores
Assistentes de formação
E-mail da ATEC (info@atec.pt)

Consideras que a informação útil poderia estar divulgada de forma mais atractiva na ATEC?

Sim
Não

De que forma gostavas de ver a informação, que precisas, divulgada?

Considera a hipótese de a ATEC implementar um moodle (um sítio online para gerir tudo aquilo que se relaciona com as aulas). *Preenche de acordo com a tua opinião.*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O moodle seria útil para obter a matéria dada de forma mais rápida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O moodle tornaria a comunicação com os formadores mais simples.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O moodle seria útil para estar sempre a par de futuras alterações em aulas/horários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MARKETING E COMUNICAÇÃO DA ATEC

Recentemente decorreu na ATEC uma campanha de sensibilização ao desperdício de papel. *Preenche de acordo com a tua opinião.*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os cartazes da campanha eram de fácil leitura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os cartazes da campanha estavam distribuídos por locais do meu interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A campanha sensibilizou-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recentemente a MEO esteve junto ao refeitório, a divulgar as suas campanhas. *Preenche de acordo com a tua opinião.*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Gostei da iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso que a ATEC deveria trazer mais marcas até aos formandos, para conhecermos outros produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A ATEC estabeleceu uma parceria com o Fitness Hut - Alegro de Setúbal. Tiveste conhecimento?

Sim

Não

Viste o vídeo institucional da ATEC?

Sim

Não

Qual a tua opinião em relação ao vídeo institucional da ATEC?

Que outro tipo de informação gostavas de ver divulgada na ATEC? *Podes seleccionar mais do que uma resposta.*

Descontos em marcas, com as quais a ATEC poderia estabelecer uma parceria.

Eventos de desporto

Eventos de música

Agenda cultural do distrito de Setúbal

Outros

Que tipo de iniciativas gostavas de ver na ATEC? *Podes seleccionar mais do que uma resposta.*

Desporto escolar

Actividades extracurriculares - após as aulas

Concursos

Workshops

Visitas de estudo

Outros

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

Que curso frequentas?

ANEXO IV: CALENDARIZAÇÃO

TABELA 12: CALENDARIZAÇÃO

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA										
Lançamento de comunicados de imprensa + Clipping										
Parceria de escrita de artigos										
COMUNICAÇÃO DE PRODUTO										
Presença em feiras										
Envio de <i>press-kits</i>										
Newsletter mensal										
PUBLICIDADE										
Flyers										
Mupis										
COMUNICAÇÃO NA INTERNET										
Facebook:										
Lançamento de temas de debate com interesse para o público-alvo;										
Criar passatempos, de forma a gerar a partilha da página da ATEC;										
Continuação da linha de publicações actuais (ofertas de emprego, notícias, divulgação de feiras e participações em concursos).										
Youtube e Google:										
Campanhas de recrutamento de formandos, direccionadas para o nicho do curso pretendido.										
Instagram:										
Publicação de fotografias relacionadas com o dia-a-dia na ATEC, eventos em que os formandos estejam presentes, conteúdos relacionados com a área.										
PROMOÇÃO										
Estabelecimento de parcerias										
RELAÇÕES PÚBLICAS										
Organização de visitas à ATEC										
Criação de vídeos										
Criação de uma rede <i>Alumni/ Mentoring</i>										
Participação em conferências/palestras										
EVENTOS										
Marcas parceiras										
Formandos actuais										
Potenciais clientes										

LEGENDA	Preparação	Implementação	Avaliação
---------	------------	---------------	-----------

TABELA 13: QUADRO-RESUMO

Objectivo	Área de actuação	Target	Mensagem-chave	Táticas	Avaliação
Aumentar a notoriedade da academia; Reforçar o posicionamento da ATEC.	COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA	Potenciais clientes - empresas e formandos	A ATEC é reconhecida pela AICEP, como uma referência no ensino dual em Portugal. Constituindo, assim, um fornecedor de mão-de-obra qualificada e especializada para a indústria;	Lançamento de comunicados de imprensa + <i>Clipping</i>	Número de notícias publicadas
			A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino.	Parceria de escrita de artigos	
Aumentar a notoriedade da academia	COMUNICAÇÃO DE PRODUTO	Potenciais clientes - formandos	A ATEC possui uma taxa de empregabilidade de 80%, sendo uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho.	Presença em feiras	Número de formandos inscritos para futuros cursos

Objectivo	Área de actuação	Target	Mensagem-chave	Táticas	Avaliação
Aumentar a notoriedade da academia	COMUNICAÇÃO DE PRODUTO	<i>Media</i>	A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho. É um sucesso reconhecido a nível europeu, no campo da indústria automóvel.	Envio de <i>press-kits</i>	Número de notícias publicadas
Aumentar a notoriedade da academia; Reforçar o posicionamento da ATEC.	PUBLICIDADE	Potenciais clientes - formandos	A ATEC possui uma taxa de empregabilidade de 80%, sendo uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho.	<i>Flyers e Mupis;</i> <i>Youtube e Google:</i> Campanhas de recrutamento de formandos, direccionadas para o segmento do curso pretendido.	Número de formandos inscritos para futuros cursos
Aumentar a notoriedade da academia;	PROMOÇÃO	Formandos actuais	A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino.	Estabelecimento de parcerias	Adesão às parcerias

Objectivo	Área de actuação	Target	Mensagem-chave	Táticas	Avaliação
<p>Aumentar a notoriedade da academia;</p> <p>Reforçar a relação com os formandos actuais.</p>	<p>COMUNICAÇÃO NA INTERNET</p>	<p>Potenciais clientes - formandos e formandos actuais</p>	<p>A ATEC possui uma taxa de empregabilidade de 80%, sendo uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino e uma porta para o mundo do trabalho.</p>	<p><i>Facebook:</i> Lançamento de temas de debate com interesse para o público-alvo; Criar passatempos, de forma a gerar a partilha da página da ATEC; Continuação da linha de publicações actuais (ofertas de emprego, notícias, divulgação de feiras e participações em concursos).</p>	<p>Resultados obtidos em termos de interação, número de visualizações, partilhas e de novos seguidores</p>
				<p><i>Instagram:</i> Publicação de fotografias relacionadas com o dia-a-dia na ATEC, eventos em que os formandos estejam presentes, conteúdos relacionados com a área.</p>	

Objectivo	Área de actuação	Target	Mensagem-chave	Táticas	Avaliação
<p>Aumentar a notoriedade da academia;</p> <p>Reforçar o posicionamento da ATEC.</p>	RELAÇÕES PÚBLICAS	Potenciais clientes e formandos actuais	<p>A ATEC é reconhecida pela AICEP, como uma referência no ensino dual em Portugal. Constituindo, assim, um fornecedor de mão-de-obra qualificada e especializada para a indústria;</p> <p>A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino.</p>	Organização de visitas à ATEC e participação dos quadros da ATEC em conferências/palestras	<p>Número de visitas à ATEC; feedback recebido; partilhas dos vídeos;</p> <p>Interacção na rede <i>Alumni</i>; adesão ao programa de mentoring;</p>
				Criação de vídeos	
				Criação de uma rede <i>Alumni</i> /programa de <i>mentoring</i>	
<p>Aumentar a notoriedade da academia;</p> <p>Reforçar a relação com os formandos actuais.</p>	EVENTOS	Potenciais clientes - formandos e formandos actuais	<p>A ATEC é uma academia de formação de confiança, com qualidade de ensino.</p>	Marcas parceiras	<p>Número de participantes e <i>buzz</i> nos pós-evento</p>
				Formandos actuais	
				Potenciais formandos	